

Vendormanagement

Das Auslagerungsmanagement im Fokus der regulatorischen Anforderungen

Ausgelöst durch die Finanzkrisen der vergangenen Jahre hat der Gesetzgeber neue Regeln erlassen, die für mehr Transparenz, Schutz und Stabilität auf den Kapitalmärkten und für besseren Verbraucherschutz sorgen sollen. Diese neuen Anforderungen verbergen sich hinter Begriffen wie Basel III, MiFID II, SEPA, 4. AMLD, EMIR, MAD, FATCA, Finanztransaktionssteuer oder Solvency II. In diesem Zusammenhang wurden auch zum 01.01.2014 die Regularien in Bezug auf Auslagerungen im neuen § 25b KWG geschärft. Die Bankenaufsicht wird diesem Themenblock im Rahmen zukünftiger Prüfungen deshalb verstärkt Aufmerksamkeit zeigen.

„BaFin Journal“, Ausgabe August 2013:

„... Ein **zentrales Auslagerungsmanagement**, das eine einheitliche Koordination und eine einheitliche Überwachung der Auslagerungen gewährleisten könnte, **existiert bei vielen Instituten nicht, wird von der BaFin jedoch ausdrücklich begrüßt**. Gibt es kein zentrales Auslagerungsmanagement, könnte dies nämlich dazu führen, dass Auslagerungen innerhalb eines Unternehmens uneinheitlich gesteuert, behandelt und beurteilt werden...

Fazit

Die vergleichende Analyse zum Thema Outsourcing hat gezeigt, dass in verschiedenen Bereichen **Optimierungsbedarf** besteht. **Die BaFin wird das Thema daher künftig verstärkt angehen**. Sie strebt insbesondere an, die Qualität und Vollständigkeit der Angaben in den Prüfungsberichten zum Jahresabschluss zu verbessern.

Zudem möchte die BaFin im Dialog mit den Instituten die Einführung zentraler Auslagerungseinheiten thematisieren. Darüber hinaus will die BaFin bei der IT aufgrund der großen Abhängigkeit von zentralen Dienstleistern besonderes Augenmerk auf Notfallkonzepte und Exit-Strategien legen.“

Dieses Zitat ist das Ergebnis einer Analyse der BaFin, welches die Kritikalität der Auslagerungs-Thematik und damit auch die **Anforderung an ein ganzheitliches Vendormanagement hervorhebt**.

Auslagerungen regulatorisch sehr sensibel

Die BaFin hat die Auslagerungsaktivitäten von Kreditinstituten im Rahmen eines Quervergleichs analysiert. Die Untersuchung bezog sich auf große Kreditinstitute. Kleinere Kreditinstitute wie beispielsweise einzelne Sparkassen oder Genossenschaftsbanken wurden nicht einbezogen. Es ist jedoch davon auszugehen, dass sich bei diesen Instituten ein ähnliches Bild ergeben würde.

Untersucht wurde unter anderem

- die Zahl der Auslagerungen,
- ihre geografische Verteilung,
- die Einbindung der Auslagerungsaktivitäten in die Geschäftsstrategie,
- die Risikoanalyse, welche die Kreditinstitute vor einer Auslagerung durchführen müssen,
- sowie die Überwachung und Steuerung der Auslagerungen durch die Kreditinstitute.

Weiterhin nahm die BaFin Einschätzungen zur Abhängigkeit der Kreditinstitute von einem Dienstleister und zur Angemessenheit des Outsourcing spezifischen Risikomanagements in den Instituten vor. Als Beurteilungsmaßstab für die Auslagerungsaktivitäten der Kreditinstitute dienten vor allem die Anforderungen des damaligen § 25a Absatz 2 Kreditwesengesetz (KWG) und die damit korrespondierenden Regelungen der

Mindestanforderungen an das Risikomanagement von Banken (MaRisk, AT 9).

Die BaFin hat in ihrer Vergleichsanalyse zwar festgestellt, dass die untersuchten Kreditinstitute Vendormanagement-Strukturen implementiert haben, diese jedoch noch kein ganzheitliches Vendormanagement abbilden.

Laut Feststellung der BaFin **sind die ausgelagerten Bereiche häufig von großer Bedeutung** für das jeweilige Kreditinstitut. Dennoch hat die BaFin in ihrer Analyse festgestellt, dass **Auslagerungen in den Geschäftsstrategien**, die die Kreditinstitute nach den MaRisk formulieren müssen, **nicht angemessen berücksichtigt worden sind**. Diese Tatsache ist aus Sicht der BaFin überraschend, vor allem vor dem Hintergrund der von den Kreditinstituten deutlich zum Ausdruck gebrachten Motive für die Auslagerungen.

Regulatorische Anforderungen zunehmend verschärft

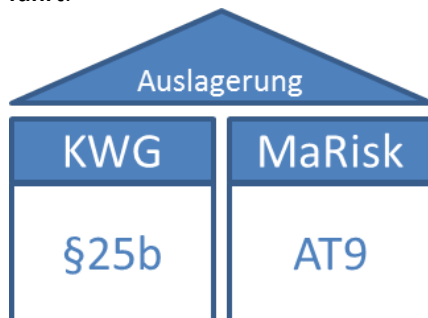
Auf der gesetzlichen Seite wird dem Thema - neben der bestehenden Aufmerksamkeit seitens der BaFin - gegenwärtig ebenfalls verstärkt Rechnung getragen. So wurde nach der letzten Anpassung der MaRisk im Jahre 2012 erst kürzlich eine weitere Konkretisierung im KWG vorgenommen:

1. Januar 2014: Neues Regulierungspaket für Banken in Kraft

Der 1. Januar 2014 war für die europäischen Banken ein wichtiges Datum. An diesem Tag sind wesentliche Teile eines Regelungspaketes in Kraft getreten, das sowohl formell als auch materiell einen

grundlegenden Umbruch für das Bankenaufsichtsrecht der EU bedeutet. So trat unter anderem die CRD IV (Capital Requirements Directive) in Kraft.

Diese sieht erweiterte Anforderungen an die Governance der Institute vor und wurde zum Anlass genommen, die bestehenden KWG-Regelungen klarer zu strukturieren. Der § 25a KWG enthält nun nur noch die Regelungen zur Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsführung. **Die Vorschriften zur Auslagerung von Funktionen wurden in den neuen § 25b KWG überführt.**



Die wesentlichen Inhalte des neuen § 25b KWG sind wie folgt:

- Kreditinstitute müssen bei Auslagerungen angemessene Vorkehrungen treffen um zusätzliche Risiken zu vermeiden
- Eine Auslagerung darf weder die Ordnungsmäßigkeit der Bankgeschäfte noch die Organisation beeinträchtigen
- Das Risikomanagement hat die Auslagerung vollumfänglich einzubeziehen
- Die Verantwortung für den ausgelagerten Bereich verbleibt in der Geschäftsleitung des Kreditinstituts
- Prüfrechte dürfen durch die Auslagerung nicht beeinträchtigt werden
- Auslagerungen sind zu vereinbaren.

Unberührt von dieser wesentlichen Gesetzesänderung im Bereich Auslagerungen gilt die MaRisk (AT 9) unverändert.

Komponenten für ein ganzheitliches Vendorenmanagement

Mit der Einführung eines ganzheitlichen Vendorenmanagements können Kreditinstitute nicht nur den **Rahmen für Regulierung** sondern auch für **Wirtschaftlichkeit** schaffen.

Das ganzheitlich umfassende Vendorenmanagement gliedert sich dabei in vier

Bereiche:

- Risk Management
- Service Delivery Management
- Contract Management
- Strategic Relationship Account Management



Als **Klammerfunktion** dient darüber hinaus noch eine **Vendorenmanagement-Strategie**. Die Vendorenmanagement-Strategie definiert dabei den **Mindeststandard** für alle bestehenden und/oder neuen internen und externen **Auslagerungen**, um die regulatorischen Anforderungen nach § 25b KWG und MaRiskAT 9 zu gewährleisten.

Sie ist bindend für alle regulierten und nicht regulierten Einheiten des Kreditinstituts und seine Auslagerungen (inklusive eventueller Subauslagerungen) festzulegen.

a) Risk Management (Risikomanagement)

Sicherstellung der Einhaltung der regulatorischen Vorgaben im Zusammenhang mit:

- neuen Geschäftsbeziehungen
- Änderungen von bestehenden Geschäftsbeziehungen
- periodischen Überprüfungen von bestehenden Geschäftsbeziehungen.

Das Risikomanagement deckt dabei die folgenden Aspekte ab:

- Prozess zur Identifizierung, Beurteilung, Minimierung und Nachverfolgung von Risiken, die mit dem Vendoren-Portfolio bzw. den einzelnen Vendoren des Kreditinstituts verbunden sind (sowohl vor als auch nach Vertragsunterzeichnung);
- Konsistente Ausgestaltung von Rollen und Verantwortlichkeiten, welche die Verantwortung bzw. Definition für das Vendoren-Risikomanagement und die damit

Die wesentlichen Inhalte des MaRisk AT 9 sind im Folgenden kurz aufgezeigt:

- Auf Grundlage einer Risikoanalyse ist eigenverantwortlich festlegen, welche Auslagerungen von Aktivitäten und Prozessen unter Risikogesichtspunkten wesentlich sind.
- Eine Auslagerung darf nicht zu einer Delegation der Verantwortung der Geschäftsleitung an das Auslagerungsunternehmen führen. Die Leitungsaufgaben der Geschäftsleitung sind nicht auslagerbar.
- Bei wesentlichen Auslagerungen sind im Fall der beabsichtigten oder erwarteten Beendigung der Auslagerungsvereinbarung Vorkehrungen zu treffen, um die Kontinuität und Qualität der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse auch nach Beendigung zu gewährleisten.
- Bei wesentlichen Auslagerungen ist im Auslagerungsvertrag unter anderem zu vereinbaren:
- Spezifizierung und gegebenenfalls Abgrenzung der vom Auslagerungsunternehmen zu erbringenden Leistung,
- Festlegung von Informations- und Prüfungsrechten,
 - Weisungsrechte,
 - Beachtung der datenschutzrechtliche Bestimmungen beachtet werden,
 - Kündigungsrechte und angemessene Kündigungsfristen,
 - Regelungen über die Möglichkeit und über die Modalitäten einer Weiterverlagerung, die sicherstellen, dass das Kreditinstitut die bankaufsichtsrechtlichen Anforderungen weiterhin einhält,
 - Verpflichtung des Auslagerungsunternehmens, das Kreditinstitut über Entwicklungen zu informieren, die die ordnungsgemäße Erledigung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse beeinträchtigen können
- Die mit wesentlichen Auslagerungen verbundenen Risiken sind angemessen zu steuern und die Ausführung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse ist ordnungsgemäß zu überwachen.

verbundenen Aktivitäten im Risikomanagement-Prozess sicherstellen;

- Governance Framework, welches regelmäßig vom Vorstand des Kreditinstituts zu prüfen ist.

Folgende Arten von Geschäftsbeziehungen gehören zum Umfang des Vendor-Risikomanagements und müssen die entsprechenden Prozesse durchlaufen:

- Externe Auslagerungen
- Interne Auslagerungen
- Weiterverlagerungen an Dritte (sowohl bei externen als auch bei internen Auslagerungen), als Bestandteil der Risikoüberprüfung. Bei externen Weiterverlagerungen muss der Vendor sicherstellen, dass alle Anforderungen des Kreditinstituts auch an den Subdienstleister übertragen werden.

b) Service Delivery Management (Qualitätsmanagement)

Das Qualitätsmanagement ist, unter Berücksichtigung des Risiko-Levels und dem Umfang der vertraglich festgelegten Dienstleistung, individuell für den jeweiligen Vendor festzulegen. Der jeweilige Service- Relationship Verantwortliche hat in diesem Zusammenhang den Qualitätsstandard zu definieren (einschließlich Risikominimierung), den der Vendor im Rahmen der Leistungserbringung zu erreichen hat. Die Kernaktivität ist in diesem Zusammenhang die Qualitätsüberwachung.

Qualitätsmanagement Aktivitäten sind beispielsweise:

- Bewertung der vertraglichen Serviceverpflichtung, um sicherzustellen, dass diese angemessen sind
- Laufende Messung der vertraglich geschuldeten Leistung gegen vertragliche Verpflichtungen und Erwartungen (KPI)
- Regelung von Beanstandungen (Ausfälle bei der Leistungserbringung), um die Leistung wieder in Einklang mit den vertraglichen Verpflichtungen und Erwartungen zu bringen
- Periodische Review Meetings zwischen Kreditinstitut und Vendor, um in Bezug auf die Erbringung von Dienstleistungen kontinuierliche Verbesserungen, offene Fragen, etc. zu besprechen
- Rollen und Verantwortlichkeiten

- Incident- und Beschwerdemanagement
- Exit Bewertung bzw. Transition-Pläne.

c) Contract Management (Vertragsmanagement)

Beim Vertragsmanagement handelt es sich um ein Kontrollrahmenwerk, das eine zentrale Entwicklung, Gestaltung, Verwaltung und Überwachung von Verträgen sicherstellt. Auslagerungsverträge sind zwingend in Schriftform abzuschließen.

Hierbei wird in der Regel bei den Vertragswerken (i.d.R. Geschäftsbesorgungsvertrag „GBV“) zwischen externen und internen Vendors unterschieden. Bei beiden gilt es als Standard Service Level Agreements (SLA) beizufügen.

Ein GBV ist ein schriftlicher Vertrag zwischen dem Kreditinstitut und einem Vendor (extern oder intern) über die Erbringung von Leistungen, der die generellen Rahmenbedingungen regelt.

In einem SLA werden die Leistungen detailliert beschrieben. Hierunter fallen u.a. die genaue Aufgabenbeschreibung der Vertragsparteien und die Zahlungs-

vereinbarungen.

d) Strategic Relationship Account Management (Strategisches Vendormanagement)

Der erfolgreiche Auf- und Ausbau von strategischen Vendorbeziehungen ist von wesentlicher Bedeutung in der gesamten Wertschöpfungskette und stellt sicher, dass die Auswahl der Vendors die strategischen Interessen des Kreditinstituts berücksichtigt.

In der Vendorstrategie werden daher entsprechende Rahmenbedingungen festgelegt, in der sich das Kreditinstitut bewegen möchte.

Sobald die „Idee“ einer potenziellen Geschäftsbeziehung entsteht, ist zu prüfen, ob dieses Vorhaben umgesetzt werden kann und darf. Die Einhaltung eventuell bestehender sonstiger interner Richtlinien und/oder Strategien ist ebenfalls zu gewährleisten.

Neben der Betrachtung neuer Auslagerungen sind auch bereits bestehende Geschäftsbeziehungen unter strategischer Vendorportfolio-Betrachtung, regelmäßig mit einzubeziehen.

§ 25b KWG Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen

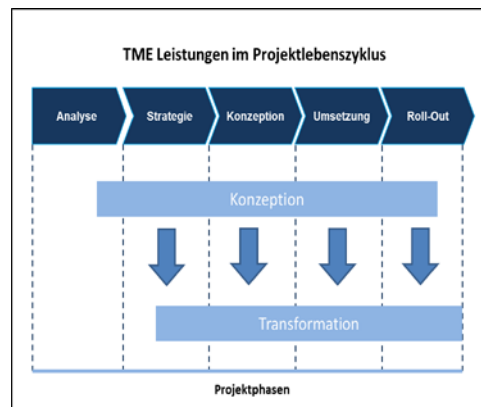
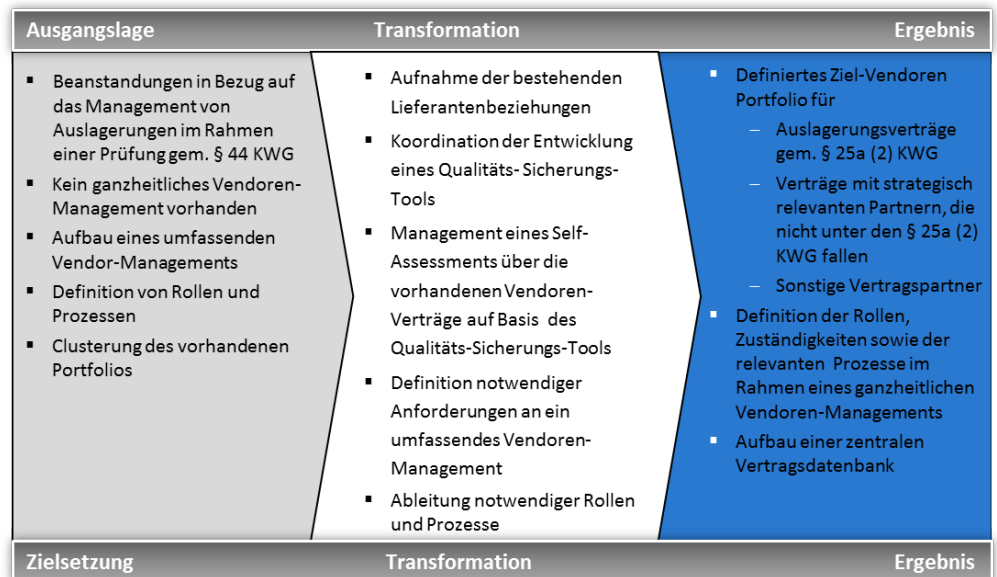
- (1) Ein Institut muss abhängig von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt einer Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen auf ein anderes Unternehmen, die für die Durchführung von Bankgeschäften, Finanzdienstleistungen oder sonstigen instituts-typischen Dienstleistungen wesentlich sind, angemessene Vorkehrungen treffen, um übermäßige zusätzliche Risiken zu vermeiden. Eine Auslagerung darf weder die Ordnungsmäßigkeit dieser Geschäfte und Dienstleistungen noch die Geschäftsorganisation im Sinne des § 25a Absatz 1 beeinträchtigen. Insbesondere muss ein angemessenes und wirksames Risikomanagement durch das Institut gewährleistet bleiben, das die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse einbezieht.
- (2) Die Auslagerung darf nicht zu einer Übertragung der Verantwortung der Geschäftsleiter an das Auslagerungsunternehmen führen. Das Institut bleibt bei einer Auslagerung für die Einhaltung der vom Institut zu beachtenden gesetzlichen Bestimmungen verantwortlich.
- (3) Durch die Auslagerung darf die Bundesanstalt an der Wahrnehmung ihrer Aufgaben nicht gehindert werden; ihre Auskunfts- und Prüfungsrechte sowie Kontrollmöglichkeiten müssen in Bezug auf die ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse auch bei einer Auslagerung auf ein Unternehmen mit Sitz in einem Staat des Europäischen Wirtschaftsraums oder einem Drittstaat durch geeignete Vorkehrungen gewährleistet werden. Entsprechendes gilt für die Wahrnehmung der Aufgaben der Prüfer des Instituts. Eine Auslagerung bedarf einer schriftlichen Vereinbarung, die die zur Einhaltung der vorstehenden Voraussetzungen erforderlichen Rechte des Instituts, einschließlich Weisungs- und Kündigungsrechten, sowie die korrespondierenden Pflichten des Auslagerungsunternehmens festlegt.
- (4) Sind bei Auslagerungen die Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten der Bundesanstalt beeinträchtigt, kann die Bundesanstalt im Einzelfall Anordnungen treffen, die geeignet und erforderlich sind, diese Beeinträchtigung zu beseitigen. Die Befugnisse der Bundesanstalt nach § 25a Absatz 2 Satz 2 bleiben unberührt.

Umsetzung ganzheitliches Vendorenmanagement – TME Angebot

Die TME kann bei der Umsetzung ganzheitlich oder modular unterstützen:

- Wir analysieren die Ausgangslage (Strategie, Organisation, Prozesse und Systeme)
- Wir entwickeln und bewerten Lösungsalternativen und Chancenpotenziale bei der Optimierung / Einführung des Vendorenmanagements
- Wir strukturieren und bereiten Umsetzungsprojekte vor und erstellen Projekt-, Ressourcen- und Budgetplanungen
- Wir begleiten auf Wunsch alle Projektphasen von der strategischen Entscheidung bis hin zur zeitgerechten Implementierung, um die aufsichtskonforme Steuerung der Vendoren zu ermöglichen.

Auf Grundlage unserer langjährigen Erfahrungen im Bereich Risiko / Regulatorik in der Finanzdienstleistungsbranche können wir regulatorische Anforderungen und deren Auswirkungen auf Ihr Unternehmen kompetent beurteilen, passgenaue Lösungsansätze entwickeln und Sie bei der Umsetzung begleiten.



Autoren

Ulrich Schultheis ist Consulting Manager in der TME AG einer spezialisierten Strategie- und Management-Beratung für die Financial Services-Industrie. Er ist ein ausgewiesener Spezialist für regulatorische Fragestellungen.

Florian Geier ist Associate Consultant in der TME AG und hat sich auf die Themen Mobile Payments und innovative Geschäftsmodelle im Bereich Banking spezialisiert.

Weitere Publikationen



BCBS-239 – Grundsätze für das Risikoreporting: Basel fordert insbesondere mehr Tempo und Flexibilität

Mit den Anfang 2013 verabschiedeten „Grundsätzen für die effektive Aggregation von Risikodaten und die Risikoberichterstattung“ (BCBS 239) hat die Bankenaufsicht den Fokus auf die fachliche und technische Architektur des Risikoreportings gelegt. Die kurzfristig anfallenden Aufwände zur Umsetzung, in personeller wie technischer Sicht, dürfen nicht unterschätzt werden. Langfristig stehen dem aber auch zahlreiche Chancen gegenüber, die Qualität der Steuerungsgrundlagen für die obersten Entscheidungs-träger entscheidend weiter zu entwickeln.

Neuaufgabe der Bankenaufsicht durch die EZB - Auf dem Weg zu einer echten Wirtschafts- und Währungsunion:

Die negativen Auswirkungen in den Bankbilanzen erfordern umfangreiche Maßnahmen, um ein erneutes Scheitern des Finanzsystems zu vermeiden. Die Europäische Zentralbank übernimmt daher ab November 2014 die einheitliche Aufsicht über bedeutsame Banken innerhalb der EU. In Europa haben Aufsichts- und Regulierungsbehörden bereits zahlreiche Maßnahmen ergriffen, um diesen nachteiligen Entwicklungen entgegenzutreten. Die verschiedenen Maßnahmen der Bankenprüfung sollen Transparenz und Korrekturen fördern, sowie zu einer Wiederherstellung des Vertrauens in die Banken und den Euro beitragen.



TME Institut für Vertrieb und Transformationsmanagement e.V.

Am Carlusbaum 1 – 5
65812 Bad Soden am Taunus
Telefon: +49 (0)69 7191 309 – 0
Fax: +49 (0)69 7191 309 – 30
E-Mail: kontakt@tme-institut.de

TME AG

Büro Frankfurt

Hamburger Allee 26 – 28
60486 Frankfurt am Main
Telefon: +49 (0)69 7191 309 – 0
Fax: +49 (0)69 7191 309 – 30
E-Mail: kontakt@tme.ag